



Leaders Sport Performance Summit

Londýn, listopad 2022

Klíčové poznatky (1. část)

Autor: Michal Ježdík

Foto: Leaders in Sport

Bylo mi potěšením se po roce na dva dny vrátit do Londýna na Sport Performance Summit na stadion Twickenham. Dva dny plné poznatků, učení, propojování a inspirace. Z prvního dne summitu se s vámi podělíme o postřehy britských olympioniků, anglické Premier League a světa obchodování a scénického umění.



PANEL 1: LEKCE, KTEROU JSEM DOSTALA: NÁVRATY PO NEÚSPĚŠÍCH

Diskutující: Dina Asher-Smithová, olympionička týmu Velké Británie, britská sprinterka, mistryně Evropy, juniorská mistryně světa i Evropy a držitelka tří národních rekordů

Moderátorka: Jeanette Kwakyeová

Dva dny plné poznatků odstartovala neuvěřitelná Dina Asher-Smithová, která nás provedla svojí sportovní dráhou a sdílela s námi způsob, jakým překonala některé neúspěchy, jimž ve své sportovní kariéře čelila.

- „Když běháš opravdu rychle, pak se od tebe očekává, že to dokážeš pořád,“ řekla na úvod Dina. Proto musela najít způsob, jak běhat rychle stále a nemuset si pak brát volno po každém opravdu rychle zaběhnutém čase.
- Největší výzvou pro ni bylo sestavit realizační tým tak, aby pracoval efektivně. Obzvláště pak řízení tohoto týmu z pozice mladého sportovce, jak s ním komunikovat efektivně a dostat z každého v týmu to nejlepší. Řízení lidí se pro moderního sportovce stává klíčovou dovedností.
- Dina, zklamaná po návratu z olympijských her v Tokiu, vysvětlila, že sama sebou se cítila až po běhu na 200 m na mistrovství světa v Oregonu v roce 2022. „Necítila jsem se být v kontaktu se svým normálním útočným já ještě téměř rok po olympiádě.“
- Odložení olympiády kvůli covidu téměř o rok Dině ve skutečnosti pomohlo. Vysvětlila, že byla schopna optimalizovat a maximálně využít svůj potenciál a některé věci vylepšit díky ročnímu zpoždění. Čas na odpočinek, restart a začít znovu bylo žádoucí.
- Její rozhovor po olympijském semifinálovém běhu byl velmi emotivní. Dina zdůraznila, že ji zranění těsně před olympiádou málem ze soutěžení vyřadilo. Ještě čtyři týdny před olympiádou byla dokonce na invalidním vozíku. Teprve sedm dní před jejím začátkem obula závodní tretry a stejně se málem probojovala do finále.
- Dina nám popisovala, jak ji Tokio zformovalo. Je velkým zastáncem spolupráce se sportovním psychologem. „Myslím, že na vrcholové úrovni je 80 % výkonu založeno na mentálním zdraví. Hodně záleží na psychické odolnosti, psychické houževnatosti v danou chvíli a také na tom, kdo chce víc.“
- „Mistrovství světa v Oregonu 2022 je mým největším úspěchem z hlediska tvrdé práce. Po psychické stránce jsem se tehdy na startovní čáře nemusela nikdy tolik překonávat, abych byla sama sebou, jako tam. Překonávala jsem zklamání z Tokia, jako rodina jsme prožívali traumatické období, protože babička byla nemocná. Nesoulad mezi mojí fyzickou kondicí a emocionálním stavem byl obrovský. Jsem emocionální běžkyně, a to si z vás hodně bere. Bála jsem se, že když nakonec všechny svoje emoce pustím, rozbrečím se, což jsem nechtěla opakovat. Avšak ve skutečnosti, pokud bych neprolomila svoje emoce, neporozuměla bych a neponořila se do svých pocitů, zhroutila bych se a nebyla bych úspěšná.“
- Tyto zkušenosti musíte využít k tomu, abyste byli silnější, rostli a posouvali se dál. „Nově doceňuji psychologickou sílu sprintu.“
- Vizibilita je u sportovkyň důležitá. Je důležité být vidět na určitých místech, a pomoci tak řídit změnu.
- „Nepřemýšlím o odkazu, který mohu zanechat, často je to svazující. Myslím pouze na to, že na trati i mimo ni neexistují žádné limity a překážky. Pamatuji si, že jsem neustále poslouchala ‚nemůžeš, to nejde‘, ale já říkám ‚proč ne?‘ Samu sebe vidím jako někoho, kdo může otevřít dveře jiným lidem. Musím si být jistá, že nejsem poslední sportovkyně, která do místnosti vstoupí.“
- Ti nejlepší mohou být okolím vnímáni, že jsou arogantní, ale často se jedná o jejich 100% koncentraci na vše, co je spojené pouze s jejich výkonem.
- Sport má hodně společného s hudbou. Vystupujeme před publikem, máme podobné zákonitosti v přípravě a v učení dovedností. Můžeme se vzájemně inspirovat.

- Dlouhodobá vysoká úroveň výkonosti je o neustálém hledání rovnováhy mezi high performance a být spokojený (šťastný). Naučila jsem se více „naslouchat“ svému tělu a respektovat ho.



PANEL 2: AKCELERACE DOKONALOSTI: ELITNÍ VÝKONNOST VE SVĚTĚ OBCHODOVÁNÍ

Diskutující:

James King, autor knihy *Accelerating Excellence: The Principles that Drive Elite Performance*

Greg Newman, generální ředitel, ONYX Capital Group

Na druhém setkání prvního dne jsme slyšeli Jamese Kinga mluvit o světě obchodování a jak se jeho zákonitosti uplatňují v high performance. Ambice, talent a úsilí diktují úspěch v každé oblasti. Výkon není nikdy náhoda a je vždy v souladu s konkrétním souborem zásad. Existují čtyři mechanismy, z nichž každý obsahuje principy pomáhající míře našeho pokroku. Nikdo nemůže předvídat úspěch, avšak pokud se sladíte s vícero těmito principy, zvýšíte svou šanci na úspěch.

1. Podávejte výkon ze svého „sweet spotu“. Pokud chcete vyniknout, musíte usilovat o cíle, které jsou v souladu s vašimi silnými stránkami, zájmy a hodnotami.

Tři otázky, které si musíte položit:

- Jaké jsou vaše silné stránky?
- Jaké jsou vaše cíle?
- Jaké hodnoty vyznáváte?

Musíme přejít od „můžete být čímkoli, čím chcete být“ k „můžete být více tím, kým skutečně jste“.

2. Získávání dovedností. Místo času stráveného tréninkem je to čas strávený tréninkem za specifických podmínek:

- Zaměřte se na základy.
- Učení se praxí.
- Je to na vás.
- Ke změně potřebujete výzvu.
- Trénink musí být specifický.
- Vytvářejte nejistotu.
- Variabilita.

3. Emocionální kontrola. Výkon hodný zaznamenání je měřítkem vaší elitní výkonnosti. Naštěstí je to dovednost a jako každou dovednost ji správným tréninkem můžete optimalizovat.

4. Inovujte, abyste si udrželi náskok před ostatními. Jinak hrozí nebezpečí, že se stanete sportovcem jednoho mimořádného výkonu. Stále hledejte cestu, jak se zlepšovat.

Poté James přivítal na pódiu Grega Newmana, aby spolu diskutovali o využití těchto principů v praxi.

- Negativní zpětná vazba je zásadní a když máte udělat něco lépe, musí vám to někdo říci.
- Tato kultura je popsána jako radikální transparentnost. V rámci ní je odpovědnost za zpětnou vazbu obrovská. Všechno je vyřčeno proto, aby to vás a tým i tým udělalo lepším.
- Není to ego, musíte mít víru. Věřit si vyžaduje ego. Avšak k pochopení, že všechno spočívá v učení se, je potřeba hluboká pokora.
- Ke stanovování cílů máme různé přístupy založené na vzorcích. Být objektivní ohledně překážek, jimž musíme čelit, a způsobu, jak je budete překonávat.
- Přístup „Polárka na nebi“, k níž směřujete – musíte si stanovit „svoji Polárku“, která je pro vás zdánlivě nedosažitelná. Pokaždé, když někdo prorazí, posune to očekávání ostatních. Vnímání potenciálu se pak posouvá.
- Odolnost a chyby jdou ruku v ruce. Z chyb se poučíte, posílí vás a posunou vpřed. Důležité je si věřit.



PANEL 3: KOMUNIKACE JAKO NEDÍLNÁ SOUČÁST KOUČINKU: MISTROVSKÉ KOUČOVÁNÍ A VYTVÁŘENÍ PROSTŘEDÍ PRO ROZKVĚT TALENTŮ

Diskutující: Craig McRae, Senior Coach, Collingwood FC

Moderátor: Roger Kneebone, ředitel vzdělávání lékařů – chirurgů, Imperial College London

Na třetím setkání se Roger vyptával Craiga na jeho přístup ke koučování, na to, jak pracuje se svými sportovci, a na důležitost trenérského wellbeing.

- Ve sportu jde často o přežití. Přecházíte z režimu přežití do režimu života a poté ke konci kariéry zpět do režimu přežití.
- Vítěznému chování se často učíme díky prohrám. Na prohru existuje vzorec, stejně jako na výhru.
- Když něco zažijete, vybudujete si určitou úroveň komfortu. Čím více si tedy můžete dané prostředí vyzkoušet („osahat“), tím více se ve chvíli, kdy jste pod tlakem, cítíte komfortněji. Život je o zkušenostech a o tom, že sami sebe dostáváte do pozic, v nichž se můžete učit a růst.
- „Vlastně nemám rád termín ‚mistrovství‘, protože naráží na to, že jsem dosáhl maxima, a já se tak zdaleka necítím. Stále se učím a chci se rozvíjet,“ vysvětlil McRae. „Nikdy si nechci dávat strop v tom, čeho chci dosáhnout, učím se věci díky různým příležitostem. Život vás vede různými směry, a tak nabídne různé možnosti a příležitosti.“
- Úspěch je spojen s dodržováním určitých domluvených principů, které se mohou měnit, ale vždy je musí všichni respektovat.
- Craig vysvětlil, že pro budoucí kariéru je důležité zasít její semínka, dokud ještě profesionálně sportujete. Když přišel čas ukončit profesionální kariéru, bylo zřejmé, co je jeho vášeň, a díky této „přípravě“ mu bylo jasné, že v trenérství.
- Jak se z mistra v profesionálním sportu přechází na začátečníka v trénování?

„Mít mentora je klíčové. Každé sezení jsem si natáčel na video, abych se na něj mohl zpětně podívat, přemýšlet o něm a neustále se snažit zlepšovat. Jako trenéři hodně přezkoumáváme hru, ale jen velmi zřídka přezkoumáváme sami sebe a procesy, které spočívají v programu vedoucím ke zlepšení,“ říká McRae.

- Zvládání tlaku je o schopnosti být prostě soustředěný, nikoliv duševně nepřítomný, a cítit se v daném okamžiku jistě a uvolněně. Nezkušený vs. zkušený hráč je především o zvládání daného okamžiku. Provádět a opakovat chování tak, abyste pod tlakem, kterému jste vystaven, vlastně nemuseli přemýšlet, a vaše chování převzala svalová paměť a vy byli schopni podat výkon.
- Naše schopnost být v daném okamžiku soustředěný a podat výkon v následující chvíli je rozhodující. Je to jako okenní stěrač. V utkání uděláte chybu a pak se hned musíte soustředit na výkon v dalším momentě utkání, abyste chybu napravili a učinili další krok.
- „Máme mentalitu vítězů – v pondělí ráno nepoznáte, jestli jsme vyhráli, nebo prohráli, opakujeme stále stejné postupy a držíme se jich, neměníme věci kvůli výhře nebo prohře. Pokud toto chování opakujete dostatečně dlouho, bude tam, až ho budete potřebovat.“
- „Nemám rád, když hráči na konci utkání rezignují, musíte dělat stejné procesy a jít do toho znovu. Prohráli jsme, ale nejsme poražení, vstaneme a podáme si ruce a připravíme se na další utkání.“
- Je třeba vzít v úvahu dva druhy tlaku: dopad chyby a dopad, který může mít chyba na vás.
- Vítězem můžete být, i když prohrajete. Můžete se z této zkušenosti poučit a zlepšit se. Je nebezpečně snadné ztratit smysl pro to, kým jste, a proto je nesmírně důležité mít mentora a potřebnou podporu.
- McRae zdůraznil, že je velmi důležité hrát s povděkem. Je tak důležité zachovat si zábavný prvek hry a vděčnosti vůči výkonu.

- Při přechodu z hráče na trenéra nemáte žádnou garanci, že budete úspěšný. Máte velkou výhodu ve znalosti prostředí, ale nemáte zkušenosti například s procesem učení. Musíte se mimo jiné také naučit zacházet s nejistotou. Vést lidi je něco jiného než být veden. Učit je něco jiného než být studentem. Hrát je jiné než být koučem či trenérem. Nezapomeňte, že starší lidé mají široký okruh zkušeností, a díky tomu dělají mnohdy neočekávaná rozhodnutí. Většinou působili i v různých rolích, a tak situace vnímají z různých pohledů a v širším kontextu.
- Úkolem kouče je být oporou svému týmu i v situacích, kdy se prohraje. Být připraven začít znovu a kráčet společně za dalším vítězstvím (keep going again). Kontinuálně reprezentujete svůj tým, hráče a realizační tým, ačkoliv jste prohráli. Naučit se překonávat překážky a chyby je dovednost. Stejně tak je důležité nedávat soupeři najevo zklamání.
- Výsledkem dopadu chyby na hráče nebo trenéra by měla být pozitivní informace. To není jednoduché, ale je to klíčové na cestě stát se lepším trenérem, koučem nebo učitelem.



PANEL 4: PŘÍPADOVÁ STUDIE: VÝKONNOSTNÍ PLÁN ELITNÍCH HRÁČŮ PREMIER LEAGUE

Diskutující: Neil Saunders, ředitel fotbalových operací, Premier League

Po polední pauze nás Neil Saunders seznámil s výkonnostním plánem elitních hráčů (EPPP), s jeho úspěchy a s tím, jak jej Premier League přenesla do další úrovně, aby dále rozvíjela příliv talentovaných hráčů v anglickém fotbale.

Klíčové body 10letého výkonnostního plánu elitních hráčů – Elite Player Performance Plan (EPPP):

- Nejlepší fotbal – Jak Premier League dosahuje úspěchu. Naše spirála vývoje:
 - nejlepší fotbal,
 - zvyšuje zájem,

- vytváří hodnoty,
 - odpovědně rozdělené výnosy.
- Nejlepší fotbal potřebuje nejlepší hráče, trenéry a rozhodčí:
 - výkonnostní plán elitních hráčů (EPPP),
 - plán elitních koučů – Elite Coaching Plan (ECP),
 - plán rozvoje elitních rozhodčích – Elite Refereeing Development Plan (ERDP).
 - Různí manažeři (hlavní koučové) přinášejí do Premier League kognitivní rozmanitost a pomáhají posouvat hru kupředu. To, co dělá naši ligu tak úspěšnou, je její rozmanitost. Chceme přilákat manažery (kouče a další experty na sportovní přípravu) a hráče z celého světa, ale zároveň se zaměřit na naše domácí talenty.
 - Výkonnostní plán elitních hráčů byl spuštěn s cílem rozvíjet více a kvalitnějších domácích hráčů. Zvýšení kvality, zlepšení cesty pro talentované hráče do Premier League a změna narativu.

Výkonnostní plán elitních hráčů (EPPP)

Vize: Vychovat více a lepších domácích hráčů

Mise: Rozvoj špičkového systému akademií udávajícího směr ostatním zemím

Oblasti zaměření:

- hráči,
- realizační tým,
- prostředí.

Rozhodující faktory úspěchu (cíle):

- Zvýšit počet a kvalitu domácích hráčů.
- Implementovat systém účinného měření a zajištění kvality.
- Vytvořit více času pro hráče, aby mohli hrát a být koučováni.
- Pozitivně ovlivnit strategické investice do systému akademií.
- Zpřístupnit koučování více hráčům.
- Usilovat o implementaci významných přínosů v každém aspektu vedoucím k rozvoji hráčů.

Před spuštěním Výkonnostního plánu elitních hráčů (EPPP) panoval názor, že nemáme žádné kvalitní mladé hráče. Zlomový okamžik nastal v momentě vítězství týmů v mládežnických kategoriích ve významných soutěžích. Na těchto třech turnajích naši hráči získali ocenění „hráče turnaje“. Názor, že nám chybí talentovaní hráči, se změnil na názor, že máme jedny z nejlepších talentovaných hráčů na světě. Tito hráči nyní masově hrají v Premier League a v tomto prostředí se jim daří.

Čeho bylo Výkonnostním plánem elitních hráčů (EPPP) dosaženo?

- Počet a kvalita hráčů – mladí angličtí hráči se ocitli na prvním místě v tržní hodnotě, počtu minut v soutěžích UEFA a v nezávislém hodnocení kvality hráčů.
- Více času na hraní a trénování – 52% nárůst počtu tréninkových hodin.
- Poskytování tréninků – trojnásobné zvýšení počtu trenérů na plný úvazek.
- Přínosy ve všech aspektech rozvoje – 55 tisíc silově kondičních testů provedených v klubech Premier League a Category 1.
- Strategické investice – 1,94 miliardy centrálních a klubových investic do systému akademií napříč pyramidou.
- Měření a zajišťování kvality – nový profesionální audit vlastní hry a jejího hodnocení.
- Uvědomění si, že svět před deseti lety vypadal úplně jinak než dnes, a proto se stále snažíme náš plán rozvíjet.

Strategie pro systém akademií:

- Vytvoření bezkonkurenčního prostředí rozvoje.
- Podpora mladých lidí, kteří se chtějí stát fotbalisty, aby maximalizovali svůj potenciál na hřišti i mimo něj.
- Zajištění rozvoje prostřednictvím rozvoje elitních hráčů a jejich osobního růstu.

Na čem nám nejvíce záleží:

- více a lepších hráčů,
- obohacující životní zkušenosti,
- „zdraví“ naší hry.

Naše stavební kameny:

- ID talentu,
- cesta individuálního rozvoje pro každého hráče,
- povinnost pečovat,
- rozvojové programy pro všechny, kdo se o hráče starají,
- státní správa a zajištění kvality,
- inovace a poznatky.

Zamyšlení nad dosud získanými zkušenostmi:

- Trvá roky stát se úspěšným přes noc.
- Oslavujte úspěchy, abyste demonstrovali úspěch.
- Rozvoj lidí – „efekt vlny“.
- Rozmanitost a začlenění jako konkurenční výhoda.
- Překonejte sigmoidní (růstovou) křivku – jak na to jít znovu? Když jste na cestě vzhůru, myslíte na to, co budete dělat, když se nebude dařit.

- Zůstaňte odolní, vytrvejte a soustřeďte se na konečný cíl.
- Změna kultury znamená chránit a zároveň vytvářet tlak na akademie, aby vše, co dělají a v jakém prostředí, vnímaly jako servis pro naše děti, budoucí hráče, potenciální reprezentanty a hráče Premier League. Klíčem k úspěchu jsou pak lidské zdroje ztotožněné s cíli a cestou, která vede nejen k výchově dobrých hráčů, ale také mladých lidí schopných se adaptovat na život ve společnosti. Sdílení je motorem progresu, sdílená pomoc posouvá vpřed úroveň rozvoje.
- Premier League a Anglická fotbalová asociace se domluvily na společné podpoře zakládání dívčích/ženských akademií a na sdílení sportovišť.



PANEL 5: SETKÁNÍ SPORTOVCE S HERCEM: ZKUŠENOSTI Z PRAXE, VÝKONNOST A MEZIOBOROVÉ POZNATKY

Diskutující:

Montell Douglasová, bývalá atletka, současná bobistka, reprezentantka Velké Británie

Dom Simpson, herec, účinkující v představení The Book of Mormon

Moderátorka: Jeanette Kwakyeová

Na závěr dne jsme byli svědky fascinující diskuse mezi Montell a Domem, v níž se oba věnovali výzvám spojeným s nutností přizpůsobit se neustále se měnícímu prostředí, konzistentnosti v rámci vysoké výkonnosti a překonávání neúspěchů.

- Dom vysvětlil: „Ano, jsi herec, ale tvá práce je jako účast v konkurzu, stále hledáš další práci. Během představení tě někdo neustále sleduje.“ Někdy se můžete cítit jako Sisyfos. Musíte mít víru v sebe sama a odhodlání a také lásku k tomu, co děláte.
- Z neúspěchů se musíte poučit. Bez ohledu na to, jak moc se připravujete, se někdy vyskytnou neovlivnitelné faktory. Nejste určeni pro to jedno vystoupení. Vždy se můžete poučit, stanovit si nové cíle a jít do toho znovu, ať už to nyní vypadá jakkoli.
- Odhodlání a touha vždy se snažit a vydat ze sebe všechno mě připravily na to, co mělo přijít. Budte nejlepší, jací můžete být, nespokojte se s průměrností. Jediné, co můžete udělat, je soustředit se na sebe, vysvětlil Dom.
- Vzhledem k tomu, že osm vystoupení v šesti dnech představuje velkou fyzickou zátěž (1 300 spálených kalorií během jednoho vystoupení), musíte se věnovat přípravě a regeneraci, jinak byste to nevydrželi. Sebeuvědomění si toho, co vaše tělo a mysl potřebují, je proto klíčové.
- Montell psala historii na letních a zimních olympijských hrách. Ano, dovednosti z atletiky na bobu jsou přenositelné, ale existuje mezi nimi také mnoho obrovských rozdílů. Přechod od individuálního sportu, kde máte svůj výkon zcela pod kontrolou, k týmovému sportu, kde jste závislí jeden na druhém. V různých sportech jsou zcela odlišné fyzické nároky, psychicky je člověk pět nebo šest měsíců v roce na turné v mrazivých podmínkách, což kontrastuje s horkem na olympijských hrách v Pekingu. A být schopni podávat výkony v těchto odlišných podmínkách je velkou výzvou.
- Další velkou výzvou v bobování bylo sladění nutnosti mít další práci a zároveň závodit, abyste si pomohli s financováním, a zároveň podávat výkony na nejvyšší úrovni. Pochopit, jak se co nejlépe připravit, znamenalo pro Montell snížit objem tréninků, ale udržet si nejvyšší kvalitu.
- Klíčová je přizpůsobivost. Je to každodenní výzva. Dom vysvětlil, že jako pro dubléra bylo těžké najít rovnováhu mezi tím, jak si udržet fyzickou kondici, když nebyla pro představení potřeba, a tím, když měl zastoupit kolegu a být připraven pro dané představení fyzicky i psychicky. Rychlost, s jakou získal zkušenosti a dovednosti, byla obrovská.
- Jde o důslednost. Co je nyní důležité? Montell zdůraznila nutnost uvědomění si, že co se jí (ne)podáří udělat „dnes“, bude mít stále vliv na její výkon. Pokud je to jen 40 % z toho nejlepšího, co máte dnes k dispozici, pak je to to nejlepší, co dnes můžete udělat, tudíž to lze stále ještě zúročit. Těchto 40 % je ten den vašich 100 %. Řízení vlastních očekávání souvisejících s tréninkem a výkonem a s tím, co je pro vás z dlouhodobého hlediska nejlepší.
- Rozdělení na zvládnutelné části, píseň, scénu, vystoupení, představení, týden atd. a nezaměřování se na konečný cíl je pro tuto konzistentnost zásadní, zdůraznil Dom. Děláme správnou věc, pokud se díváme na procesy a rozkládáme je na části.
- Zásadní je psychická odolnost vůči neúspěchům. Ano, v danou chvíli vám to připadá jako ta největší věc na světě, ale musíte poodstoupit a říct si, že to nemůžete změnit, tak jak se z toho můžeme poučit? Jak se mohu příště zlepšit s vědomím, že jsem udělal vše pro to, abych z dané situace vytěžil to nejlepší?